

# Rapport annuel sur l'évaluation, 1995

Section de l'évaluation

Direction générale des services institutionnels

---

## Table des matières

1. [Aperçu général](#)
2. [Résumé des rapports : Leçons tirées](#)
  - [2.1. Conclusions de l'étude de suivi socio-professionnel des chargés de projet](#)
  - [2.2. Rapports de fin de projet : Analyse des données](#)
  - [2.3. La base de données EVIS : Tirer des leçons à partir des évaluations antérieures](#)
  - [2.4. Analyse transversale des données des RFP, de la base de données EVIS et de l'étude de suivi socio-professionnel](#)
  - [2.5. Évaluation de la recherche participative](#)
  - [2.6. Projets de coopération appuyés par le CRDI](#)
  - [2.7. Projets de recherche sur le SIDA/VIH appuyés par le CRDI](#)
  - [2.8. Réseaux](#)
  - [2.9. Amélioration de l'intégrité de la base de données : l'utilisation des résultats d'évaluation](#)
3. Outils pour l'évaluation
  - [3.1. Genres de renseignements/recherches disponibles grâce à la base de données sur les FRP](#)
  - [3.2. Leçons tirées en ce qui a trait à la base de données EVIS](#)
  - [3.3. Cadre d'évaluation pour les projets de RP](#)
  - [3.4. Institutional Assessment A Framework for Strengthening Organisational Capacity for IDRC's Research Partners](#)
  - [3.5. Contrôle et évaluation des progrès en vue d'assurer la durabilité](#)
4. [Évaluations reçues par la Section de l'évaluation l'an dernier](#)

*On peut obtenir tous les rapports d'évaluation mentionnés dans le présent rapport à la Bibliothèque.*

---

## 1. Aperçu général

Le rapport annuel de 1994 sur l'évaluation au Centre renfermait un aperçu général du

nouveau système d'établissement de rapports ainsi que des recommandations en vue d'améliorer la capacité du Centre d'assurer un suivi en ce qui a trait aux ressources utilisées aux fins de l'évaluation; de mettre sur pied un mécanisme de consultation permettant d'identifier et d'établir des priorités relativement aux questions d'évaluation stratégiques; et d'élaborer et de mettre en oeuvre des plans d'évaluation au Centre. Des progrès ont été réalisés dans tous ces domaines.

- Une catégorie a été ajoutée au budget en ce qui concerne les dépenses d'évaluation dans le cas du sommaire de projet, afin de permettre le suivi grâce à la base de données RADIUS.
- Huit plans d'évaluation ont été présentés; ils font état de préoccupations communes concernant [les questions d'évaluation stratégique résumées dans la case](#).
- Vingt-huit [rapports d'évaluation des projets et des programmes](#) ont été présentés au cours des douze derniers mois, ce qui constitue une augmentation par rapport aux 24 rapports présentés l'année précédente.

Cinq évaluations stratégiques ont été réalisées l'an dernier. L'étude de suivi socio-professionnel des chargés de projet est la première évaluation exhaustive des répercussions du développement des capacités. Deux études portaient sur la mise en oeuvre des programmes; la première portait, plus précisément, sur les projets coopératifs, alors que la deuxième portait sur les réseaux. L'évaluation de la recherche participative porte sur une catégorie précise de méthodes de recherche. Quant à l'examen portant sur le VIH/SIDA, il résume les résultats de 5,7 millions de dollars de recherches subventionnées par le Centre. Tel que promis l'an dernier, le rapport que voici met en relief les conclusions de ces évaluations.

D'importants outils de contrôle du rendement institutionnel ont également été élaborés cette année. Leurs principales composantes sont indiquées dans les encadrés qu'on retrouve dans le rapport. Les deux articles portant sur les rapports de fin de projet (RFP) et sur le système d'information sur l'évaluation (EVIS) montrent l'utilité possible de ces deux mécanismes pour surveiller le rendement du Centre. Une analyse transversale des données des RFP, de la base EVIS et de [l'étude de suivi socio-professionnel](#) montre que, même si les évaluations répondent à des questions propres à chaque étude, le CRDI peut maintenant résumer les conclusions et tirer des leçons présentant un intérêt pour l'ensemble du Centre. Deux autres outils d'évaluation ont été mis à l'essai dans les bureaux extérieurs cette année. Il s'agit d'un guide pour l'évaluation institutionnelle et d'une méthode de description et d'évaluation des progrès réalisés en vue d'assurer le développement durable et équitable.

Les conclusions d'évaluation résumées dans le présent rapport permettent d'obtenir une idée générale du rendement du Centre. Compte tenu de la restructuration actuelle des programmes et de l'organisation, les leçons tirées de ces conclusions peuvent s'avérer utiles pour orienter la réflexion, durant la transition et par suite de celle-ci, dans les trois domaines suivants : le développement des capacités, la mise en oeuvre des programmes et les points forts du CRDI.

### ***Développement des capacités***

Les principales répercussions sur les capacités rapportées par les chercheurs concernent la gestion des projets, le point de vue scientifique et le statut professionnel.

- Les **capacités de gestion des projets** ayant reçu la cote la plus élevée comprennent : la conception et le contrôle des projets, la gestion et la motivation des gens, les registres financiers, les méthodes d'établissement de rapports, la facilitation du travail en équipe et la coordination interagences.
- Le CRDI exerce à la fois une influence directe et une influence indirecte sur **le point de vue scientifique** des chercheurs. L'influence directe du personnel de programme du CRDI a permis de faire connaître de nouvelles méthodes de recherche (interdisciplinarité, participation communautaire et utilisation des résultats de la recherche). L'influence indirecte du CRDI, exercée par l'intermédiaire des liens établis avec d'autres chercheurs subventionnés par le CRDI, l'accès à de nouvelles idées, aux résultats de la recherche, à de nouvelles méthodes et à de nouveaux partenaires, a influencé le point de vue et les travaux subséquents des chercheurs subventionnés par le CRDI.
- L'incidence sur **le statut professionnel** s'est manifestée de trois façons : premièrement, grâce à la confiance et à l'expérience acquises par les chercheurs dans le cadre de leurs travaux scientifiques individuels; deuxièmement, grâce à l'amélioration du profil et de la crédibilité résultant de l'association à des travaux subventionnés par le CRDI; et, troisièmement, grâce aux relations et aux communications établies en tant que membres de réseaux de travaux scientifiques et de réseaux de développement officiels et officieux.

### *Mise en oeuvre des programmes*

Les outils d'évaluation dont il est question dans le présent rapport permettent de tirer trois conclusions à propos de la mise en oeuvre de nos programmes : 1) il se peut que nous ne travaillions pas avec les chercheurs que nous cherchons à joindre; 2) nous sollicitons très peu de rétroaction indépendante quant à notre mode de gestion des projets; et 3) le contrôle des projets, un aspect déterminant du rendement des programmes, nécessite plus d'attention.

- Les **données démographiques** compilées par suite de l'étude de suivi socio-professionnel montrent que 79 % des chargés de projet sont des hommes et que les tendances sont les suivantes : a) les chargés de projet sont de plus en plus âgés et possèdent plus d'expérience dans le domaine de la recherche; et b) un pourcentage de moins en moins élevé de chargés de projet sont des femmes.
- Alors que très peu d'évaluations de projet portent sur le rôle du CRDI et sur son rendement en ce qui a trait à **l'administration et à la gestion des projets**, plus de la moitié des évaluations portant sur ces questions donnent lieu à des conclusions négatives.
- Les données d'évaluation provenant de toutes les sources mettent l'accent sur l'importance primordiale des **contacts directs avec le personnel de programme aux fins du contrôle des projets**. Le rendement des projets et l'utilisation des résultats de la recherche sont tributaires de l'apport technique, des liens établis et du suivi assuré par le personnel de programme.

### *Points forts du CRDI*

Les données d'évaluation compilées cette année montrent que le CRDI réussit à habilitier les scientifiques du Sud de façon à leur permettre d'influencer le développement à l'échelle

locale, nationale, régionale et mondiale. Ces données montrent également que cette situation est attribuable à trois éléments essentiels de ce que bon nombre de chargés de projet appellent «l'approche du CRDI».

- **Réceptivité face à l'innovation.** Le CRDI fait la promotion d'idées et d'approches nouvelles et accueille favorablement les propositions innovatrices des chercheurs du Sud. Cette attitude offre une certaine souplesse en ce qui a trait aux finances et à l'administration, à l'objet des recherches et aux méthodes de recherche, ainsi qu'aux questions d'intérêt liées au développement.
- **Respect.** Le respect du CRDI en ce qui a trait à l'autodétermination et à l'intégrité de ses partenaires du Sud encourage ces derniers à adopter leurs propres orientations dans le domaine de la recherche. Cette façon de procéder a permis de renforcer les capacités en faisant la promotion de la responsabilité et de la confiance et en incitant les scientifiques du Sud à élaborer leurs propres idées et à faire preuve de leadership dans le domaine du développement.
- **Valeur ajoutée.** Le CRDI est en mesure d'accroître la valeur des projets de recherche du Sud et ce, de trois façons. Premièrement, ses employés sont en mesure d'offrir un soutien technique et scientifique direct et indirect, grâce aux liens établis avec d'autres scientifiques et établissements. Deuxièmement, l'établissement de ces liens permet de faire appel au CRDI pour obtenir de nouvelles idées et de nouvelles approches afin de résoudre les problèmes de développement. Troisièmement, la réputation internationale du CRDI lui permet de rehausser le profil des approches adoptées par les chercheurs, ainsi que les résultats de leurs recherches.

Dans le cadre de la restructuration du Centre, les leçons tirées en ce qui a trait au rendement du Centre d'après les résultats d'évaluation de cette année devraient s'avérer utiles. Il y a des points forts que le Centre pourrait améliorer encore davantage et il y a des secteurs revêtant une importance primordiale et nécessitant l'attention du Centre. Les leçons tirées de ces études d'évaluation et des études ultérieures pourraient contribuer à clarifier l'orientation du Centre et aider celui-ci à trouver de nouvelles méthodes de fonctionnement.

Le rapport qui suit renferme essentiellement des sommaires des études susmentionnées. Les personnes que ces conclusions intéressent sont invitées à lire les rapports proprement dits.

### [Table des matières](#)

---

## **2. Résumé des rapports : leçons tirées**

### **2.1. Conclusions de l'étude de suivi socio-professionnel des chargés de projet**

L'étude de suivi socio-professionnel des chargés de projet est la première étude exhaustive sur l'incidence de l'aide du CRDI offerte aux chercheurs du Sud. Cette étude vise à évaluer le développement des capacités individuelles et institutionnelles. Au moment de la rédaction du présent rapport annuel sur l'évaluation au Centre, l'analyse initiale des 317 questionnaires et

des 51 entrevues en profondeur menées auprès d'anciens chargés de projet (1970-1992) avait déjà permis d'identifier un certain nombre de questions d'intérêt :

### ***Qui sont-ils?***

- La majorité des chargés de projet du CRDI sont des hommes âgés de 30 à 49 ans (75 %) qui ont fait des études avancées (79 %).
- Au fil des ans, le CRDI a choisi des chercheurs de plus en plus âgés et possédant plus d'expérience en tant que chargés de projet.
- Le pourcentage de femmes chargées de projet qui en sont à leurs premières armes a été ramené de 27 % en 1986-1990 à 20 % à compter de 1991.

### ***Pourquoi font-ils appel au CRDI?***

- Les chercheurs sollicitent l'aide du CRDI principalement dans le cas des nouvelles recherches et des possibilités d'établissement de réseaux. La question de l'argent est secondaire.
- Les chargés de projet ont indiqué à plusieurs reprises que l'un des principaux avantages de leur association avec le CRDI résidait dans les échanges et l'interaction avec le personnel de programme du CRDI. Les chargés de projet accordent une grande importance à cette interaction, mais les données recueillies montrent que celle-ci a diminué.

### ***De quelle façon le CRDI procède-t-il pour développer les capacités individuelles?***

- Parmi toutes les compétences qui, de l'avis des chargés de projet, se sont grandement améliorées, la gestion des projets est celle qui vient au premier rang pour le plus grand nombre de chargés de projet (72 %), comparativement aux compétences techniques associées à leur domaine de recherche précis (48 %), qui sont jugées beaucoup moins importantes.
- D'après les chargés de projet, la principale influence exercée par le CRDI sur leur carrière réside dans le fait qu'il leur permet d'établir des réseaux avec d'autres chercheurs et organisations.
- La confiance et la réputation acquises contribuent également à faire avancer leur carrière.
- Le CRDI encourage les chargés de projet à essayer de nouvelles méthodes de recherche, notamment l'interdisciplinarité et la recherche participative, ainsi qu'à utiliser les résultats de la recherche, et leur donne des outils pour le faire.

### ***De quelle façon le CRDI procède-t-il pour développer les capacités institutionnelles?***

- L'influence exercée par le CRDI sur les capacités institutionnelles se manifeste principalement par une amélioration des compétences des employés, par la prestation de méthodes de recherche de rechange aux institutions, par l'établissement et la promotion de liens entre les institutions, par l'amélioration des profils des institutions,

de l'infrastructure matérielle.

### ***Quelle influence le CRDI exerce-t-il sur le développement?***

- Les chargés de projet ont décrit l'influence exercée par le CRDI sur le développement principalement en fonction de l'élaboration de politiques (à l'échelle locale, nationale et régionale), et des innovations en ce qui a trait aux méthodes, techniques et outils de recherche, ainsi qu'aux systèmes d'information.

### ***Quels sont les points forts et les points faibles du CRDI?***

- D'après les chargés de projet, les points forts du CRDI résident dans sa souplesse, ses experts qui entretiennent des relations étroites avec les chercheurs, ainsi que sa capacité d'établir des liens entre des organismes et des chercheurs. Cependant, les chargés de projet déplorent les cas où la relation étroite établie avec le personnel de programme du CRDI est amoindrie ou abolie en raison du roulement du personnel ou de la restructuration. Un autre point faible soulevé concerne l'absence de soutien pour le suivi en ce qui a trait à l'application des résultats de la recherche.

### ***Résumé***

Le CRDI est un organisme qui jouit d'une bonne réputation et dont l'influence va au-delà du financement de projets. L'aide qu'il offre aux chercheurs permet à ces derniers d'améliorer leur compétence et leur cheminement de carrière. Les projets du CRDI permettent de développer les capacités individuelles et institutionnelles.

---

*Étude sur le suivi socio-professionnel des chargés de projet.* Archana Dwivedi et Stephen Salewicz (octobre 1995)

### **[Table des matières](#)**

## **2.2. Rapports de fin de projet : Analyse des données**

Le Centre utilise des rapports de fin de projet (RFP), sous une forme ou une autre, depuis 14 ans. Comme le savent la plupart des employés du Centre, il existe une version électronique des RFP depuis l'an dernier. Chaque question est maintenant entrée à titre d'enregistrement discret dans une base de données permettant de combiner rapidement et facilement des réponses et des rapports en vue d'une analyse globale. Le nombre de RFP disponibles en vue d'une analyse continue d'augmenter (voir le tableau 1).

<b>Tableau 1 : Nombre de RFP «en direct»</b>	
juin 1995	250
septembre 1995	320
septembre 1996 (prévisions)	490

À mesure que d'autres RFP seront ajoutés au système, on s'attend à ce que la base de données

devienne un outil de plus en plus puissant pour mettre en relief les tendances et les questions d'intérêt importantes pour le Centre. L'analyse de la base de données effectuée par Stephen Salewicz, de la Section de l'évaluation, a permis de faire ressortir plusieurs questions d'intérêt.

**Recherche interdisciplinaire et recherche participative :** Les résultats montrent que, même si le Centre met l'accent sur l'interdisciplinarité dans le cadre de la conception et de la réalisation de projets, la proportion de projets interdisciplinaires varie très peu :

<b>Tableau 2 : nombre de projets interdisciplinaires (1979-1993)</b>			
Année	1979-1983	1984-1988	1989-1993
Nbre de projets abordant la question	46	178	33
Pourcentage de projets interdisciplinaires	54	52	58

De même, la proportion de recherches participatives n'a pas augmenté au fil des temps.

<b>Tableau 3 : nombre de projets participative (1979-1993)</b>			
Année	1979-1983	1984-1988	1989-1993
Nbre de projets abordant la question	46	174	32
Pourcentage de projets de recherche participative	37	41	34

Étant donné que la taille des échantillons est relativement petite pour la dernière période, les données compilées ne peuvent pas être jugées concluantes. Nous aurons une meilleure idée des tendances sous-jacentes à mesure que des RFP seront ajoutés au système. Malgré tout, ces données permettent de tirer certaines conclusions préliminaires.

**Ordonnancement de projets :** Dans 43,5 % des cas, les projets n'ont pas été réalisés dans les délais prévus et le retard était de 18,1 mois en moyenne. Une fois de plus, cette situation a des répercussions sur le temps consacré et les efforts déployés par le Centre pour prolonger la réalisation des projets et pour assurer la gestion de ceux-ci au-delà de la date d'achèvement prévue. Cette situation montre également la nécessité d'une meilleure évaluation initiale de la durée du projet.

### *Outils pour l'évaluation*

#### **3.1. Genres de renseignements/recherches disponibles grâce à la base de données sur les RFP**

La base de données sur les RFP permet au Centre de mettre en relief les points forts et les points faibles de ses programmes. Ainsi, elle permet aux AP/AR :

- D'identifier et d'analyser les anciens projets en fonction du genre, de la région, du pays, du centre de responsabilité, de l'administrateur de programme ou d'une combinaison de ces renseignements.
- De dresser la liste de tous les projets réalisés antérieurement par un organisme précis et d'analyser les données des RFP pour déterminer si l'organisme constituerait un hôte approprié dans le cas d'une initiative proposée.
- D'examiner le rendement d'un projet au moyen de critères précis, notamment la participation, l'interdisciplinarité, les dépassements des coûts ou la prolongation des échéanciers, afin de déterminer les questions d'intérêt et les tendances et d'établir un lien avec les causes de la réussite ou de l'échec du projet.
- D'examiner des projets réalisés dans le même domaine (ex. les soins de santé primaires, le broyage du sorgho) afin de déterminer les forces et les faiblesses de la conception et de la mise en oeuvre du projet, et d'appliquer les résultats de cette analyse aux projets futurs.

***Surveillance de projets et roulement du personnel*** : Les lacunes de la gestion de projets (des points de vue technique et administratif) sont souvent attribuées à l'absence de surveillance des projets, ainsi qu'au roulement du personnel ou à la piètre qualité du transfert d'un centre de responsabilité à un autre. Trente-huit pour cent des répondants estiment que la surveillance des projets présente des lacunes variables et seulement 15 % des activités de surveillance du Centre sont jugées adéquates. (Remarque : seulement 68 répondants sur 276 ont répondu à la question 12a «Gestion des projets par le CRDI». En raison de la petite taille de l'échantillon, il est difficile de tirer des conclusions définitives à partir des données recueillies et cette situation montre la nécessité, pour les auteurs des RFP, *d'établir le rapport en entier*. La prestation de données complètes permettra d'assurer l'utilité à long terme de la base de données sur les RFP à titre d'outils d'apprentissage du Centre).

Bon nombre des RFP indiquaient que les causes fondamentales de l'absence ou de l'interruption des activités de surveillance pouvaient être attribuées au roulement du personnel : *«Les projets qui connaissent des problèmes exigent une surveillance exhaustive, ce qui n'est pas toujours possible lorsque les AP ne cessent de changer»*. Un RFP indiquait qu'au moins quatre AP successifs avaient été affectés à un projet. D'après les données de la base des données sur les RFP, pour améliorer le taux de réussite des projets grâce à une meilleure surveillance, le Centre devrait assurer le transfert direct des responsabilités entre les AP.

Bien que la collecte des données aux fins des RFP en soit toujours à ses premiers balbutiements, cette analyse a permis de constater certaines tendances intéressantes en ce qui concerne les données. On pourrait également se poser les questions suivantes aux fins de l'analyse : Quel pourcentage de projets du CRDI font appel à une nouvelle méthodologie? Quel a été le taux de réussite de ces projets? Y a-t-il des facteurs communs à l'origine de la réussite ou de l'échec d'un projet? Est-ce qu'un ou plusieurs genres de répercussions sur le développement dominant ou caractérisent les projets du CRDI? Quel types de répercussions



négatives ont été rapportées?

*Analysis of the PCR Database. Stephen Salewicz (septembre 1995)*

#### **Remarque à propos de l'arriéré concernant les RFP**

Dans le rapport annuel de l'année dernière, nous mentionnions un arriéré de RFP qui devaient être établis et entrés dans la base de données sur les RFP. La Section de l'évaluation est heureuse de signaler que l'arriéré a maintenant été éliminé!

#### Table des matières

### **2.3. La base de données EVIS : Tirer des leçons à partir des évaluations antérieures**

La base de données EVIS renferme des renseignements provenant des évaluations de projets et de programmes du CRDI. Elle permet aux usagers de consulter des données sommaires, de lire des citations pertinentes et de consulter des données croisées provenant d'un nombre accru d'évaluations (160 à l'heure actuelle). Cette base de données constitue un outil utile pour avoir accès à la mémoire collective et tient compte des leçons tirées d'évaluations antérieures en ce qui a trait à la conception, à la mise en oeuvre et aux résultats de projets du Centre.

La base de données permet l'analyse globale des conclusions d'évaluations portant sur divers sujets. Tricia Wind, de la Section de l'évaluation, a utilisé la base de données EVIS pour examiner les leçons tirées d'évaluations antérieures en ce qui a trait à la gestion de projets et au développement des capacités.

Dans l'ensemble, les commentaires des évaluateurs sont positifs en ce qui concerne la gestion de projets et le développement des capacités dans le cas des initiatives du CRDI. Les sujets ayant reçu les commentaires les plus positifs concernaient les objectifs de formation atteints grâce à la méthode de fonctionnement du CRDI et grâce à l'amélioration de la capacité de recherche et des capacités institutionnelles. Une seule des questions analysées en ce qui concerne la base de données EVIS a reçu plus de commentaires négatifs que positifs; il s'agit de la gestion et de l'administration de projets par le CRDI :

<b>Est-ce que les procédures de gestion et d'administration de l'organisme donateur étaient appropriées?</b>		
OUI	17	35 %
NON	25	52 %

O/N	6	13 %
-----	---	------

Les principaux problèmes de gestion du CRDI sont de nature financière. Les partenaires du Sud apprécient le financement direct du CRDI, ainsi que sa souplesse et son à-propos, mais ils sont souvent confrontés à des politiques ou des mesures qui manquent d'uniformité, à des modifications budgétaires unilatérales, à des problèmes associés à la modification des budgets de projets, ainsi qu'à un manque de coordination du financement en fonction des conditions locales (notamment les exercices financiers, la période de récolte ou la dévaluation monétaire).

D'après les évaluateurs, les partenaires du Sud apprécient la philosophie et l'approche du CRDI, qui consiste à appuyer la recherche en vue du développement. Les politiques du CRDI permettant de venir en aide aux pays du Sud pour ce qui est d'expérimenter et d'innover dans le cadre de leurs propres programmes de recherche, ainsi que la réceptivité et la souplesse du Centre pour ce qui est du choix des modes de financement et de la gestion d'initiatives individuelles ont été mentionnés à maintes reprises en tant que facteurs positifs dans le cadre des évaluations.

L'une des conclusions découlant indirectement de la base de données EVIS réside dans l'absence d'analyse critique concernant la gestion de projets par le CRDI. Comparativement au nombre de rapports d'évaluation sur la base de données EVIS qui permettent d'évaluer la gestion de projets par l'organisme d'accueil, peu de commentaires portent sur le rendement du CRDI :

<b>Nombre de réponses aux questions liées à la base de données EVIS et portant sur la gestion des projets</b>	
administration et gestion par l'organisme d'accueil	87
soutien technique par l'organisme d'accueil	92
administration et gestion par l'organisme donateur	48
soutien technique par l'organisme donateur	59
mode de fonctionnement de l'organisme donateur	49

Ces résultats montrent que, lorsqu'on fait appel à des experts-conseils pour évaluer les projets du CRDI, les employés du Centre ne veillent pas à ce qu'un examen approfondi du rôle du CRDI soit effectué dans le cadre de ces initiatives. Voici quelques-unes des autres conclusions relatives à la gestion de projets et au développement des capacités :

- une répartition claire des tâches au sein des organismes et entre le CRDI et ses

Cette mesure est particulièrement importante en ce moment, étant donné qu'on met l'accent sur l'établissement de réseaux et la coordination interagences au CRDI;

- une surveillance et une évaluation périodiques par les organismes d'accueil et le CRDI contribueraient à accroître l'efficacité des diverses initiatives;
- la souplesse est un outil important que le CRDI devrait continuer à parfaire et encourager chez les organismes d'accueil.

Bien que la base de données EVIS soit encombrante comparativement à des logiciels plus récents, la pertinence des données qu'elle renferme justifie l'analyse dans la base de données EVIS.

---

*Project Management and Capacity Building: an analysis of information on the EVIS database.* Tricia Wind (septembre 1995)

### *Outils pour l'évaluation*

#### **3.2. Leçons tirées en ce qui a trait à la base de données EVIS**

La base de données EVIS permet de produire des données qualitatives et quantitatives, en fonction des évaluations antérieures de projets et de programmes du CRDI. Les analyses peuvent facilement être adaptées en fonction des besoins en recherche des AR, des AP, des stagiaires et d'autres employés du Centre. Ainsi, on pourrait, grâce à des données numériques :

- compiler les réponses oui et non afin de déterminer le pourcentage de réponses positives et de réponses négatives;
- déterminer les questions qui sont abordées le plus souvent ou qui sont négligées dans le cadre des évaluations du CRDI;
- examiner le lien qui existe entre les questions, grâce à une fonction de distribution croisée.

L'accès à la base de données EVIS permet de lire des citations directement tirées des évaluations sans avoir à lire le rapport en entier. Cette fonction pourrait s'avérer utile dans les cas suivants :

- sélection de rapports en fonction de l'organisme d'accueil et lecture de ceux-ci en vue de connaître le rendement de celui-ci dans le cadre de projets antérieurs du CRDI;
- sélection de réponses précises provenant de chaque rapport afin d'analyser les leçons tirées à propos d'une question donnée.

#### [Table des matières](#)

#### **2.4. Analyse transversale des données des RFP, de la base de données EVIS et de l'étude de suivi socio-professionnel**

*L'analyse des données de l'étude de suivi socio-professionnel, des RFP ou de la base de données EVIS permet d'obtenir un aperçu de nombreux aspects des activités du CRDI. Chacune de ces sources de renseignements renferme les points de vue de différents auteurs : les chargés de projet du Sud dans le cas de l'étude de suivi socio-professionnel, les AP ou leurs remplaçants dans le cas des RFP et des experts-conseils en évaluation dans le cas de la base de données EVIS. Le regroupement des trois séries de conclusions, ainsi que les perspectives différentes de chaque source, constituent une façon d'obtenir une meilleure idée du rendement du Centre, comme on peut le voir ci-après.*

### ***Développement des capacités***

Les données des RFP renvoient constamment aux augmentations des capacités découlant de la réalisation des projets du CRDI. Les capacités ont été développées grâce à la réalisation de toutes les phases des projets, à la supervision de la recherche, à l'utilisation de nouveaux logiciels informatiques, à la production de rapports ainsi qu'à la facilitation du travail en équipe.

L'étude de suivi socio-professionnel montre que la majorité des chargés de projet du CRDI ont acquis des compétences dans les domaines de la gestion des projets et des communications. Les chargés de projet mettent l'accent sur ces compétences plutôt que sur les compétences acquises dans leur domaine de recherche. Ils estiment également que l'amélioration de leurs compétences est attribuable à l'amélioration de leur confiance et de leur réputation personnelles ainsi qu'à l'apprentissage de nouvelles approches pour effectuer des recherches. Tout comme dans le cas du développement des capacités institutionnelles, les répondants au questionnaire d'évaluation de l'étude de suivi socio-professionnel ont indiqué que les projets du CRDI ont contribué à l'amélioration des compétences des employés, ainsi que de la réputation des institutions et des liens établis entre celles-ci et d'autres d'organismes.

Dans le cas de la base de données EVIS, les questions portant sur le développement des capacités comptent parmi celles-ci qui ont reçu les réponses les plus positives. Les projets du CRDI réussissent particulièrement bien à atteindre les objectifs de formation et à améliorer les capacités de recherche ou les capacités institutionnelles. Sauf pour ce qui est de l'augmentation de la confiance chez les chargés de projet, les résultats de l'évaluation de la base de données EVIS correspondent à tous les aspects du développement des capacités mentionnés dans l'étude de suivi socio-professionnel.

### ***Établissement de réseaux***

La question de l'établissement de réseaux a été soulevée à maintes reprises dans le cas de l'étude de suivi socio-professionnel et de la base de données EVIS. Les commentaires relatifs à l'étude de suivi socio-professionnel portent sur l'importance des avantages du développement des capacités pour ce qui est de l'établissement de liens «Sud-Sud» ou «Nord-Sud» et des échanges horizontaux (entre les chercheurs) et verticaux (avec les clients ou les utilisateurs éventuels des résultats de la recherche.) L'établissement de réseaux constituait une préoccupation majeure des anciens chargés de projet. Dans le cas de la base de données EVIS, les évaluateurs mentionnent à plusieurs reprises l'importance de la promotion de l'établissement de réseaux pour améliorer la gestion des projets par les institutions d'accueil

et pour assurer le développement des capacités. Aucune question concernant l'établissement de réseaux n'a été analysée dans le cas de la base de données concernant les RFP.

### ***Gestion de projets***

Bien que, dans le cas des RFP, 85 % des auteurs soutiennent que la qualité de la gestion technique et administrative des projets par le CRDI est satisfaisante, les résultats concernant la base de données EVIS diffèrent considérablement. Premièrement, les évaluateurs sont rarement tenus d'évaluer la gestion des projets par le CRDI; seulement un tiers environ des évaluations consignées dans la base de données EVIS portent sur la gestion des projets par le CRDI, alors que plus de la moitié des évaluations portent sur le rendement de l'institution d'accueil. Deuxièmement, la majorité (65 %) des évaluations qui abordent la question du rendement du CRDI soulèvent des commentaires négatifs à propos de certains aspects de la gestion et de l'administration par le CRDI.

Pour ce qui est de la gestion des projets par les institutions d'accueil, la base de données EVIS renferme de nombreuses évaluations à propos de l'administration, de la gestion et du soutien technique par les institutions d'accueil. Malgré tout, 72 % des chargés de projet interrogés relativement à l'étude de suivi socio- professionnel estiment que leurs compétences de gestion des projets se sont «grandement améliorées» grâce à l'expérience acquise au CRDI.

### ***Surveillance de projets***

La surveillance de projets est un thème majeur qui revient pour les trois séries de données. L'un des principaux commentaires concernant la gestion des projets dans le cas des données des RFP réside dans la nécessité d'assurer une meilleure surveillance. Les RFP insistent sur le fait que la surveillance est essentielle pour déceler les problèmes rapidement dans le cadre de la réalisation des projets, pour résoudre les problèmes, pour réorienter les projets ou pour annuler le financement si les problèmes ne peuvent être résolus. Cependant, les RFP montrent que les projets ne nécessitent pas tous une surveillance exhaustive - sauf pour ceux qui risquent d'accuser des retards et de connaître des ennuis.

La base de données EVIS renferme un certain nombre de suggestions quant à la façon d'améliorer la surveillance, notamment l'attribution de responsabilités variables aux employés et la mise en place de mécanismes et d'indicateurs de surveillance et d'établissement de rapports mieux structurés et plus détaillés. L'évaluation insiste également sur la responsabilité des institutions d'accueil en ce qui a trait à la surveillance des projets.

Bien que les répondants dans le cas de l'étude de suivi socio-professionnel recommandent également une surveillance accrue et l'établissement d'une relation plus étroite avec les employés du CRDI, ils expriment différemment les raisons pour lesquelles ils désirent une interactions avec les AP. Ils désirent avoir accès aux sources internationales d'expérience et d'expertise qui sont disponibles par l'intermédiaire des AP, ils désirent utiliser les AP pour obtenir leurs commentaires en ce qui a trait à des propositions ultérieures, et recevoir des conseils à propos de la conception des projets.

### ***Roulement dupersonnel***

Les problèmes associés au roulement du personnel du CRDI, notamment l'absence de continuité aux fins de la réalisation des projets et l'absence de surveillance des projets, ont été soulevés dans le cas des trois sources de données, mais le point de vue et les améliorations recommandées sont différents dans les trois cas. Les commentaires relatifs aux RFP et à la base de données EVIS proposent des façons de faciliter la transition d'un AP à un autre, grâce à une meilleure surveillance ou grâce à l'établissement de relations plus étroites entre les employés à propos des initiatives en cours. Compte tenu des préoccupations des chargés de projet, l'étude de suivi socio-professionnel signale que les partenaires du Sud doivent être tenus au courant des modifications qui sont apportées au Centre, ainsi que des répercussions possibles de ces modifications sur le statut de leurs projets et sur le personnel visé.

### ***Philosophie/approche***

Dans le contexte de la base de données EVIS et de l'étude de suivi socio-professionnel, les évaluateurs insistent énormément sur ce qu'on considère comme une approche unique pour la recherche en développement. Les évaluateurs et les chargés de projet reconnaissent l'importance, pour le CRDI, d'aider les chercheurs du Sud à examiner les questions qu'ils jugent importantes; le Centre doit offrir son appui mais éviter de s'ingérer dans leur travaux. Les chargés de projet apprécient la relation étroite établie avec les AP, ainsi que la relation établie avec d'autres chercheurs. L'accès à de nouvelles approches (notamment la recherche participative, l'interdisciplinarité) leur est bénéfique. L'approche du CRDI prévoit une certaine souplesse, un facteur qui est également mentionné à maintes reprises dans le cas de la base de données EVIS et de l'étude de suivi socio-professionnel. Ces points découlent de l'approche à forte densité de main-d'oeuvre adoptée par le CRDI et sont à la base de l'efficacité du CRDI pour le développement des capacités de recherche.

### **Plans d'évaluation**

La Section de l'évaluation a reçu des plans d'évaluation des SSO, de la DIAI, des SSI, du BREMO, du BRASI, du BRACO, du BRALC et du BRAFO. Cependant, elle n'a pas reçu de plans d'ERN, des SSA et du BRAFS. Bien que le processus actuel de réorganisation du Centre complique la mise en oeuvre de ces plans, les questions qu'ils mettent en relief restent importantes pour le programme du CRDI, qui consiste à tirer des leçons à partir d'expériences antérieures. Les questions suivantes dominent dans les évaluations prévues dans les plans d'évaluation :

- Réseautage, établissement de liens
- Durabilité des projets
- Utilisation de la recherche
- Développement des capacités
- Atteintes des objectifs des projets
- Répercussions sur les bénéficiaires et satisfaction
- Répercussion sur la politique
- Communication de renseignements et de résultats
- Efficacité des équipes

- Méthodes de financement : plusieurs organismes

## Table des matières

### **2.5. Évaluation de la recherche participative**

*S'affranchir par le savoir* constitue à la fois la mission du CRDI et un aspect essentiel de la recherche participative. Par conséquent, la recherche participative (RP) joue un rôle primordial pour aider le Centre à remplir son mandat. La Section de l'évaluation a entrepris une évaluation de nos travaux de RP afin d'élaborer une typologie des projets de recherche participative, de façon à fournir une définition éclairée des projets de RP et à identifier les points forts et les points faibles des initiatives du Centre dans ce domaine.

Voici quelques-unes des principales conclusions qu'on retrouve dans le rapport :

- La RP peut jouer un rôle important pour tous les projets, quelle que soit leur taille et quelle que soit leur durée.
- La RP devrait être considérée comme un point fort important ou un avantage comparatif du Centre; comparativement à de nombreux autres organismes donateurs, nous appuyons la RP depuis longtemps.
- Bien que la RP soit de plus en plus répandue, il existe énormément de confusion en ce qui a trait à la terminologie, aux types de RP, aux fondements théoriques et à la pratique opérationnelle. L'étude propose une définition et un cadre communs pour l'examen de la RP.
- L'étude propose un cadre aux fins de la conception de la surveillance et de l'évaluation de projets de RP. En raison de la variété de projets de RP et de la nature de la RP, l'étude donne lieu à la promotion de la nécessité d'une évaluation participative des projets de RP.

Cette évaluation est des plus opportune étant donné que, comme l'indique le rapport, *«Le consensus concernant l'utilité de la RP chez les institutions de développement n'est pas assorti d'un consensus apparent chez les théoriciens. Cette situation impose un fardeau spécial aux organismes pour ce qui est de définir clairement les méthodes de RP et de créer, à tout le moins, une terminologie commune en ce qui concerne la RP»*.

*Participatory Research and Development: An Assessment of IDRC's Experience and Prospects.* William C. Found (juin 1995)

#### ***Outils pour l'évaluation***

### **3.3. Cadre d'évaluation pour les projets de RP**

Dans le contexte des méthodes de RP définies dans le présent document (voir l'autre

encadré), l'évaluation de la RP fournit un cadre pour l'évaluation des projets et activités de RP. Ce cadre fait état de 30 facteurs classés dans 10 catégories générales et portant sur les nombreux aspects distincts d'une recherche participative. C'est le cas, notamment, de l'évaluation du bien-fondé du genre de RP utilisée, de la motivation des participants, de la méthode de tenue des dossiers, du niveau de risques, ainsi que des questions touchant le contrôle de la recherche, la déontologie et la responsabilité.

### **Méthodes de recherche participative**

- *recherche participative* : sous-entend un niveau élevé de participation et de contrôle réel par les bénéficiaires
- *recherche mobilisée* : participation importante de la collectivité, mais la participation locale est, dans une large mesure, «mobilisée» par des chercheurs externes
- *participation de la collectivité* : participation moins importante que ci-dessus. La collectivité prend part à la recherche, mais les intervenants n'exercent aucun contrôle sur le programme de recherche
- *élaboration de la méthodologie* : met l'accent sur la conception et la mise à l'essai de méthodes de RP
- *développement des capacités* : développement des capacités locales de façon à assurer le respect éventuel des méthodes de RP
- *formation en recherche participative* : formation d'autres personnes en ce qui a trait aux méthodes de RP
- *recherche qualitative* : certaines méthodes qualitatives (ex. l'ethnographie) peuvent constituer des méthodes de recherche participative

### [Table des matières](#)

## **2.6. Projets de coopération appuyés par le CRDI**

L'approche axée sur les projets de coopération a été élaborée au début des années 80 afin de renforcer les capacités de recherche scientifique des institutions du Sud, de transmettre les résultats des recherches canadiennes aux scientifiques du Sud et d'influencer les recherches canadiennes en fonction des préoccupations associées au développement. Entre 1980 et 1992, le CRDI a consacré 75,6 millions de dollars à des projets de coopération. La présente étude analyse les projets et le partenariat établi entre les chercheurs du Canada et du Sud, durant cette période, en fonction de quatre grandes questions :

- la nature du partenariat;
- ses répercussions sur le développement des capacités;
- l'utilisation des résultats de la recherche; et
- les répercussions des projets sur les activités de recherche ultérieures des partenaires canadiens.



L'étude a montré que, même si les chercheurs du Canada et du Sud sont très satisfaits de leur participation et des résultats obtenus, des modifications s'imposent en vue d'améliorer les résultats des projets et de tenir compte des conditions changeantes, au Nord et au Sud.

Voici quelques-unes des conclusions tirées :

- Dans l'ensemble, les relations de travail établies entre les chercheurs du Canada et du Sud sont efficaces, mais certains problèmes sont survenus lorsque les Canadiens ont commencé à se considérer comme des responsables du transfert de la technologie plutôt que des partenaires dans le cadre de recherches réalisées conjointement.
- Les scientifiques du Sud accordent plus d'importance à l'apprentissage et à la coopération qu'aux avantages matériels découlant de ces projets.
- Pour ce qui est de l'utilisation des résultats de la recherche, les projets de coopération semblent accorder moins d'importance à l'obtention de résultats dans les secteurs des services sociaux, notamment l'amélioration de l'équité et de la situation des femmes et des enfants.
- La participation à des projets de coopération a permis d'accroître l'intérêt des scientifiques du Canada et leur engagement en ce qui a trait au développement, ainsi que leur connaissance des problèmes auxquels font face les scientifiques du Sud, et l'importance de l'interdisciplinarité.
- La communication des résultats de la recherche se limite souvent à la collectivité scientifique. On a tendance à ne pas considérer les décideurs, les agents de vulgarisation agricole et les agriculteurs comme des utilisateurs éventuels des résultats de la recherche.

### **Recommandations**

L'évaluation a donné lieu à l'élaboration de plusieurs recommandations devant être examinées par les employés du Centre qui prennent part à des projets de coopération. Voici quelques-unes de ces recommandations :

- Le CRDI devrait déterminer les institutions canadiennes qui jouent un rôle de leader dans les domaines de la recherche se rapportant aux programmes du Centre. Ces institutions deviendraient le point de mire des contributions du Canada en ce qui concerne les projets de coopération futurs.
- Adopter une vision plus claire en ce qui a trait au rôle du Canada. Est-ce que les Canadiens devraient s'attendre à enseigner, à former et à assurer le transfert de la technologie, ou doivent-ils prendre part à des projets de coopération et envisager la propriété conjointe des résultats de la recherche?
- Les Canadiens ne sont pas toujours prêts à affronter efficacement les conditions de la recherche dans les pays pauvres. L'amélioration des communications Nord-Sud au début de la recherche pourrait s'avérer utile à cet égard.
- Le CRDI devrait veiller à ce que les partenaires soient au courant des modifications apportées au Centre. Certains chercheurs n'apprécient guère la

façon dont le CRDI a annulé leur aide financière au cours des modifications de programme et de restructuration.

---

*An Evaluation of Cooperative Projects Supported by IDRC.* Andrew Asibey, Marcel Zollinger et Michael Graham (juin 1995)

## Table des matières

### **2.7. Projets de recherche sur le SIDA/VIH appuyés par le CRDI**

Lors d'un détachement à la Section de l'évaluation, Zeinab Adan, des Sciences de la santé, a examiné les 37 projets du CRDI concernant le SIDA (budget total de 5,7 millions de dollars), en fonction du sexe, de l'interdisciplinarité et du développement des capacités. Le rapport résume les résultats de cette série de projets. Le CRDI n'entreprendra pas de nouvelles recherches sur le SIDA pour le moment, mais l'étude montre la façon de consolider les conclusions relatives à une série de projets en vue d'élaborer de nouveaux plans d'action pour la recherche et l'application.

L'étude montre que les chercheurs ont été surpris de certaines de leurs conclusions. Ainsi, le niveau de sensibilisation concernant le SIDA est beaucoup plus élevé que ce à quoi les chercheurs s'attendaient initialement. En revanche, le taux de transmission du SIDA d'une mère à son enfant, ainsi que le taux de mortalité et de morbidité infantiles sont beaucoup moins élevés que prévu d'après les chercheurs. De plus, bien que l'usage du condom soit mieux accepté que prévu, les condoms ne sont pas toujours disponibles ou accessibles. Enfin, on parle plus facilement de la sexualité quel que soit l'âge, le sexe ou la situation familiale.

L'examen a également permis de déceler un problème en ce qui a trait à la communication des résultats découlant des projets du CRDI concernant le SIDA. Bien que de nombreux projets aient donné lieu à la production de publications et à l'organisation de séminaires, ceux-ci figuraient principalement dans les journaux internationaux et dans le cadre de conférences internationales. La communication des résultats à l'échelle locale et nationale a été négligée dans une large mesure. Certains chercheurs prétendent que ce problème est attribuable à l'absence de crédits pour la communication des résultats, et au fait qu'ils peuvent obtenir une aide financière uniquement pour la présentation d'exposés dans le cadre de tribunes internationales.

Les principales répercussions des projets concernant le SIDA résident dans la formation, la santé mentale et le bien-être. Quelques répercussions sociales ou économiques ont également été signalées.

Dans l'ensemble, les projets du CRDI concernant le SIDA semblent avoir eu des répercussions plus marquées sur les femmes que sur les hommes. Voici les trois raisons proposées pour expliquer cette situation : les femmes s'estiment plus vulnérables et acceptent donc plus facilement de modifier leurs comportements à risque; les femmes se sentent plus

responsables de la prévention du SIDA et du soin des personnes séropositives; et les femmes estiment qu'il peut être à leur avantage de se familiariser avec le SIDA.

Soixante-seize pour cent des projets concernant le SIDA prévoyaient des considérations liées au sexe dans la conception ou la mise en oeuvre. Soixante-quatorze pour cent des projets concernant le SIDA faisaient appel à une approche interdisciplinaire. En ce qui concerne les autres 26 %, la moitié des chargés de projet regrettaient de ne pas avoir fait appel à des équipes et des méthodes multidisciplinaires.

L'examen montre que les projets du CRDI concernant le SIDA atteignent toujours les objectifs fixés relativement au développement des capacités. Les répercussions sur les chercheurs ont été positives, mais les répercussions ont été moins positives dans le cas des collectivités. Cependant, certains problèmes ont subsisté en ce qui a trait à la viabilité des résultats du projet une fois que le CRDI eut retiré son soutien.

L'étude montre que les recherches appuyées par le CRDI ont contribué dans une large mesure aux recherches internationales sur le SIDA dans les pays du Sud.

### **Recommandations**

- L'adoption d'approches interdisciplinaires devrait être encouragée dans le contexte des projets liés au SIDA;
- Un plus grand nombre d'aspects sociaux et économiques liés au SIDA devraient être pris en considération. Une attention spéciale devrait être accordée aux activités de production des recettes dans le cas des femmes et de leur situation sociale et économique;
- Les projets concernant le SIDA devraient être axés sur une approche participative pour la phase de conception, de façon à ce que les besoins et les préoccupations des collectivités soient pris en considération dans le cadre des objectifs des projets;
- On devrait envisager le marketing social des condoms;
- On devrait accorder plus d'importance à la communication locale des résultats, notamment grâce à l'affectation de ressources financières.

---

*An Evaluation of IDRC-supported AIDS-related projects. Zeinab Adan (mars 1995)*

### [Table des matières](#)

## **2.8. Réseaux**

*L'évaluation des réseaux par le Centre, qui comporte de nombreux volets (voir l'encadré à la page suivante) est presque terminée. Un des aspects de l'examen montre la possibilité d'utiliser les réseaux pour promouvoir le développement durable des capacités, mais nous ne devons pas uniquement*

*considérer les réseaux comme une fin en soi. Les membres des réseaux et les organismes donateurs ont de plus en plus tendance à essayer d'utiliser les réseaux pour renforcer la participation de la collectivité, pour permettre l'établissement de liens entre des collectivités indigènes et pour établir des démocraties. Cependant, tout comme dans le cas du réseau mentionné ci-après, ces nouvelles mesures concernant l'établissement de réseaux ne sont pas faciles à appliquer.*

### ***Le réseau***

Le réseau pour le développement régional et les minorités indigènes de l'Asie du Sud-Est a permis d'établir des liens entre des personnes oeuvrant dans le domaine de la recherche sur les minorités indigènes, en Thaïlande, en Malaysia et aux Philippines. Le réseau a fait l'objet d'une mobilisation extérieure, par l'intermédiaire du CRDI, entre 1988 et 1994 et il renferme cinq composantes : deux ONG, deux établissements d'enseignement et une combinaison des deux. Il vise à établir un lien entre des chercheurs et des groupes indigènes afin d'assurer une meilleure compréhension des répercussions du développement sur les collectivités minoritaires. Malgré le bien-fondé évident de cette initiative, tous les intervenants s'entendent pour dire que le projet d'établissement d'un réseau a échoué.

### ***Les questions d'intérêt***

- Ni la proposition ni le résumé de projet indique clairement l'utilité de l'établissement d'un réseau pour assurer l'atteinte des objectifs et aucun argument valable n'a été invoqué en faveur de l'établissement d'un réseau.
- Lorsqu'on a demandé spécifiquement aux dirigeants des composantes d'indiquer ce qu'ils pensaient de leur participation à un réseau, ils n'ont manifesté aucun enthousiasme et il reconnaissent à peine cette dimension de leur rôle dans le cadre du projet.
- La scission entre les universitaires et les activistes s'est avérée durable et pernicieuse, tout comme les différences culturelles, linguistiques, religieuses, politiques et économiques entre les chercheurs et leur mandat.
- Les groupes indigènes à l'étude ont beaucoup de points en commun malgré leurs spécificités historiques et ethniques, mais très peu de mesures ont été prises afin de les inclure dans une base de référence commune pour le réseau. Les efforts déployés en vue de leur recrutement ont été limités en fonction de la langue, des études, etc.

### ***Leçons tirées***

- Un réseau faisant état de fossés importants entre les participants doit être coordonné attentivement afin d'éviter les écarts et d'assurer un accord mutuel. Il doit être coordonné approximativement, de façon à tenir compte des différences et à s'en inspirer.
- Les réseaux qui visent à établir un lien entre les populations indigènes sous prétexte qu'elles «vont ensemble» doivent tenir compte de la diversité qui existe. En accordant plus d'importance à une écorégion et en tenant compte des différences culturelles, on pourrait établir une base pour l'établissement de relations de travail plus naturelle qu'en définissant le lien en fonction d'un organisme politique (Asie du Sud-Est) qui

- existe depuis peu.
- L'association d'ONG et d'établissements d'enseignement en vue de former un réseau nécessite une compréhension mutuelle. Ni les connaissances indigènes ni les connaissances modernes peuvent être présumées «exactes»; les deux doivent être prises en considération en vue de l'établissement d'un *réseau*.
  - Le point de départ pour tous les réseaux de développement doit être la perception qu'ont les membres d'un objectif commun, c'est-à-dire se réunir pour exprimer leurs motivations et leurs attentes et pour établir un rapprochement entre celles-ci.

**L'évaluation des réseaux** comporte plusieurs volets :

- documents sur les questions et les dossiers concernant les réseaux
- examen de la technologie de pointe
- entrevues avec une cinquantaine de chargés de projet du réseau du CRDI
- une analyse des dossiers pour un échantillon représentatif de réseaux du CRDI évaluations de certains réseaux
- un examen des activités en ce qui a trait à l'établissement de réseaux d'organismes donateurs

---

*Mobilizing Regional Network Linkages*. Jean Michaud (septembre 1995)

[Table des matières](#)

## **2.9. Amélioration de l'intégrité de la base de données : l'utilisation des résultats d'évaluation**

Dans le cadre d'une analyse préliminaire du nouveau système RFP électronique, la Section de l'évaluation a fait appel à un expert-conseil pour l'élaboration d'applications aux fins de l'analyse des données des RFP et de l'établissement de rapports connexes. Une partie du travail consistait à évaluer la qualité des données qu'on retrouve dans RADIUS (la principale base de données du Centre) et dont dépendent les RFP. Le projet a donné lieu à l'examen de **l'intégrité référentielle et de la cohérence des données entre les zones** et il a permis de constater des incohérences importantes ayant des répercussions en ce qui a trait non seulement à l'analyse des données des RFP, mais également de la base RADIUS dans son ensemble. Le rapport subséquent renfermait des suggestions quant aux façons de vérifier ces problèmes et de les résoudre.

Après avoir compilé des données en vue de l'amélioration de la gestion des données dans les domaines qui ne sont pas de son ressort, la Section de l'évaluation a partagé ce rapport d'évaluation avec d'autres sections du Centre : SIG, GUP et le Comité du contrôle des données. Cette mesure a permis d'accroître la conscientisation et la préoccupation à propos de la qualité des données qu'on retrouve dans la base RADIUS. Les réponses du SIG, du GUP et

l'engagement du CRDI en vue de l'adoption des mesures qui s'imposent. Les réponses des trois groupes sont maintenant incluses dans la version finale du rapport.

Par suite d'une activité entreprise par la Section de l'évaluation, les préoccupations et mesures de différents intervenants du Centre en ce qui a trait aux systèmes de données ont été mobilisées. Les résultats immédiats ont été les engagements relatifs à l'adoption de mesures et à de nouvelles responsabilités et il est de plus en plus probable que les problèmes associés à la qualité des données seront réduits et mieux gérés à l'avenir.

---

*An Assessment of the Integrity of Centre Databases.* John Gordon (juin 1995)

### *Outils pour l'évaluation*

#### **3.4. Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners**

par Charles Lusthaus, Gary Anderson et Elaine Murphy

Les instituts de recherche du monde entier se soucient de plus en plus de tirer le maximum de leurs investissements visant à développer leurs capacités et leur rendement. Institutional Assessment fait suite à un projet du CRDI parrainé par la Section de l'évaluation et entrepris en 1987 en vue de renforcer les capacités des instituts de recherche. Cet ouvrage renferme des instructions et un cadre exhaustif permettant de déterminer et de consigner les points forts et les points faibles des organismes. Que ce soit pour une évaluation interne ou pour une évaluation externe par un organisme de financement, Institutional Assessment permettra de faire en sorte que les investissements soient destinés aux sections qui en ont le plus besoin, de façon à assurer l'efficacité, l'efficience et la réceptivité à long terme.

#### *Qui devrait utiliser ce guide?*

- les nouvelles organisations
- les groupes qui préparent des demandes d'aide financière ou des négociations
- les institutions qui essaient de déterminer et de combler leurs lacunes relativement à la capacité
- les organismes donateurs qui évaluent les répercussions d'une aide continue
- les groupes qui prévoient sélectionner ou mettre sur pied une institution chargée de jouer un rôle précis.

Le Short Guide for Institutional Assessment, qu'on retrouve dans le livre, renferme un cadre et une liste de contrôle qui facilitent les évaluations institutionnelles durant les visites d'un ou de deux jours.

CRDI, mai 1995  
xiii + 67 pages, livre de poche  
ISBN 0-88936-771-X  
CA 20 \$

#### Table des matières

### **3.5. Contrôle et évaluation des progrès en vue d'assurer la durabilité**

*Ce projet à plusieurs facettes (930816) portant sur l'évaluation du développement équitable et durable et bénéficie de l'appui de nombreux groupes du CRDI et de l'extérieur. Le financement est assuré par la Section de l'évaluation, ERN, le PGSI, les Sciences sociales et l'UICN. Nous avons demandé à David Brooks, directeur du programme des politiques environnementales qui a examiné les questions touchant le développement durable, de commenter les progrès réalisés dans le cadre du projet jusqu'à maintenant.*

Le projet donne lieu à l'élaboration et à l'essai d'outils, d'indicateurs et de méthodes pour la surveillance, l'évaluation et la description des progrès réalisés en vue d'assurer le développement durable et équitable. Sa coordination relève de l'Alliance mondiale pour la nature (UICN), en collaboration avec les ONG de trois pays : l'Inde, le Zimbabwe et la Colombie. Ces trois pays représentent non seulement une étude de cas pour l'application et la mise à l'essai des résultats, mais également un réseau permettant de proposer et de comparer des outils et des indicateurs. Le résultat final de ce projet sera une trousse d'outils destinée à une grande diffusion. La réalisation du projet est à peu près à mi-chemin et elle donne déjà des résultats prometteurs.

L'une des questions qui a ressorti dès le début des réunions dans chacun des secteurs fut la nécessité, pour chacun des groupes, d'effectuer une auto-évaluation quelconque avant d'entreprendre l'évaluation du contexte naturel et social dans lequel ils travaillent. Les participants ont réalisé que les indicateurs ne sont pas universels et objectifs mais qu'ils sont plutôt axés sur la valeur et que, par conséquent, ils sont appropriés uniquement pour certaines sociétés à certaines époques de leur développement.

La leçon primordiale qui ressort de ce qui précède réside dans la nécessité d'une participation : dans les groupes, entre les groupes, dans les collectivités, entre les collectivités; dans les organismes, entre les organismes (y compris les organismes donateurs) -- ainsi qu'entre les groupes susmentionnés. La seule réserve que nous pourrions avoir à propos de cette leçon réside dans le fait que les procédés de recherche participative jouent un rôle primordial pour la définition des principales questions plutôt que le choix et l'application des outils pour répondre à ces questions. Autrement dit, les professionnels continuent de jouer un rôle primordial en ce qui a trait à la surveillance et à l'évaluation des progrès en vue d'assurer la durabilité, mais il s'agit d'un rôle plus réceptif que celui auquel sont habitués bon nombre de spécialistes de la conservation et du développement. Tel qu'indiqué dans un document

provisoire produit par l'UICN grâce à une subvention du CRDI :

*Nous sommes en mesure d'élaborer des indicateurs instructifs uniquement lorsque nous savons clairement quelle question poser. Quelques indicateurs bien choisis seront vraisemblablement plus utiles qu'une grande quantité de statistiques. Les indicateurs devraient découler des discussions et devraient, lorsque possible, correspondre à ceux qui sont déjà utilisés. Dans bon nombre de collectivités rurales, les connaissances techniques indigènes permettent d'établir des indicateurs plus précis et plus révélateurs que les indicateurs scientifiques établis à partir des sources externes. — David Brooks*

### ***Outils pour l'évaluation***

#### **Extrait de *The Barometer of Sustainability***

Étant donné qu'il n'est pas possible de mesurer directement le bien-être des êtres humains et l'écosystème, des indicateurs sont utilisés. Ces indicateurs sont élaborés selon l'ordre suivant :

- système : écosystème; système humain
- dimension, p. ex., qualité de l'écosystème; santé
- question indicative, p. ex., qualité de la terre; longévité
- indicateurs, p. ex., érosion du sol en pourcentage de la superficie du terrain; espérance de vie à la naissance...

Les questions touchant les dimensions et les indicateurs sont trop généraux pour être mesurées. Cependant, les indicateurs sont plus précis et servent de point de mire pour la sélection d'indicateurs mesurables. En étant plus précis, ils sont moins universels. Bien que certains indicateurs puissent être communs à de nombreuses évaluations, différentes sociétés peuvent choisir d'utiliser certaines questions mais pas d'autres... Les indicateurs sont mesurables, mais ils s'appliquent à une société, une époque et un lieu en particulier. Ce qui peut être approprié pour une collectivité ou un pays peut ne pas l'être pour un autre.

*tiré de Robert Prescott-Allen, p. 6 et 9*

#### [Table des matières](#)

## **4. Évaluation reçues par la Section de l'évaluation l'an dernier**

La Section de l'évaluation et la Bibliothèque conservent une copie de chaque évaluation réalisée par le Centre. Dans la Section de l'évaluation, les évaluations de projets et de programmes sont entrées dans la base de données EVIS et conservées sur support papier à



titre de référence. Les employés du Centre qui désirent consulter des évaluations antérieures peuvent communiquer avec la Bibliothèque pour obtenir des copies.

La Section de l'évaluation a reçu 28 évaluations de projets et de programmes au cours des douze derniers mois :

### ***Environnement et Ressources naturelles***

- Réseau de recherche sur l'agriculture en couloirs pour l'Afrique tropicale (RACAT) \*
- Réseau des sciences sociales sur les pêches en Asie - phase III - examen de programme (projet) \*
- Établissement de priorités dans le domaine de la recherche agricole : comparaison de différents types de réseaux \*
- Utilisation des résultats de la recherche \*
- Exploitation des déchets de canne à sucre \*
- Évaluation des projets appuyés par le CRDI dans le domaine de l'agro-foresterie au NRCAF et de la sylviculture à l'IGRFI à Jhansi, Uttar Pradesh, Inde \*
- Programme de gestion de l'environnement urbain - examen de certains projets du CRDI pour 1980 à 1992 \*

### ***Sciences de la santé***

- Rapport d'évaluation du projet anémie nutritionnelle

### ***Sciences de l'information et systèmes connexes***

- Réseau de réseaux - Amérique latine \*
- Examen des rapports sur l'achèvement des travaux de la DSI et proposition en vue d'une base de données sur les RFP \*
- Évaluation du projet du CRDI : 88-1010 - Enseignement de l'informatique documentaire (Sénégal, Maroc, Canada) \*
- Évaluation des résultats de projets : élaboration de bases de données destinées au Canada \*

### ***Initiatives et affaires institutionnelles***

- Bourse John G. Bene en foresterie sociale : étude de suivi professionnel des lauréats et profil des lauréats \*
- Proyecto Par El Fortalecimiento De La Administracion De la Investigacion Agropecuaria En América Latina Y El Caribe, Informe De La Evaluacion Final
- Étude sur les données de formation du Centre \*
- Le CRDI et les universités canadiennes \*

### ***Sciences sociales***

de développement des capacités pour renforcer l'administration locale en Afrique \*

***Bureau régional pour l'Afrique centrale et occidentale***

- Analyse des projets financés par le CRDI et concernant la diversification - région de l'Afrique centrale et occidentale \*
- Enquête socio-professionnelle de suivi et d'évaluation des boursiers du CRDI

***Bureau régional pour l'Afrique orientale et australe***

- Rapport sur l'utilisation des résultats en Afrique orientale et australe : la phase initiale \*

***Bureau régional pour l'Amérique latine et les Antilles***

- Réseau des travaux et de l'éducation CRDI-CENET en Amérique latine \*
- Évaluation du projet des systèmes d'exploitation agricole dans les Andes, Puno, Pérou \*
- Évaluation de projets pour les Affaires publiques \*
- Étude de suivi socio-professionnel des lauréats BRALA/FAD; suivi approfondi des lauréats du CRDI en Amérique latine \*

***Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord***

- Analyse des projets financés par le CRDI concernant les diversification - Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord \*

***Bureau régional de l'Asie***

*Antenne cambodgienne du CRDI*

- Programme environnemental du CRDI au Cambodge : évaluation des deux premières années \*

*Bureau de représentation pour l'Asie du Sud*

- Examen du rapport de la mission pour l'Académie chinoise de la foresterie - Programme de la foresterie du CRDI en République populaire de Chine \*
- Institut Marga, Colombo - évaluation \*

\* disponible en anglais seulement

---

Copyright 1998 © Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Canada

[evaluation@idrc.ca](mailto:evaluation@idrc.ca) | le 13 mars 1998

---

